

Institut für Volkswirtschaftslehre  
Universität der Bundeswehr München

Die Reform von Streitkräften -  
Grundsätze und Methoden

von

Jürgen Schnell

DISKUSSIONSBEITRÄGE



20030108 072

**REPORT DOCUMENTATION PAGE**

Form Approved OMB No. 0704-0188

Public reporting burden for this collection of information is estimated to average 1 hour per response, including the time for reviewing instructions, searching existing data sources, gathering and maintaining the data needed, and completing and reviewing the collection of information. Send comments regarding this burden estimate or any other aspect of this collection of information, including suggestions for reducing this burden to Washington Headquarters Services, Directorate for Information Operations and Reports, 1215 Jefferson Davis Highway, Suite 1204, Arlington, VA 22202-4302, and to the Office of Management and Budget, Paperwork Reduction Project (0704-0188), Washington, DC 20503.

1. AGENCY USE ONLY (Leave blank)		2. REPORT DATE  1997	3. REPORT TYPE AND DATES COVERED  Discussion Paper	
4. TITLE AND SUBTITLE  Die Reform von Streitkraefen: Grundsaeetze und Methoden  The Reform of the Armed Forces: Principles and Methods			5. FUNDING NUMBERS	
6. AUTHOR(S)  Juergen Schnell				
7. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES)  Institut fuer Volkswirtschaftslehre, Universitaet der Bundeswehr Muenchen, Werner-Heisenberg-Weg 39, D-85577 Neubiberg			8. PERFORMING ORGANIZATION Report Number REPORT NUMBER	
9. SPONSORING/MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES)			10. SPONSORING/MONITORING AGENCY REPORT NUMBER	
11. SUPPLEMENTARY NOTES  Text in German. Title and abstract in German and English, 21 pages.				
12a. DISTRIBUTION/AVAILABILITY STATEMENT  Distribution A: Public Release.			12b. DISTRIBUTION CODE	
ABSTRACT (Maximum 200 words)  Most of the data is culled from the author's tenure in the military leadership from 1987 to 1995, during which time he witness the reforms spurred by the end of the Cold War and German Reunification. The study is then divided in the following manner: firstly, the armed forces as a system of general ordering principles; secondly, the armed forces' relationship to ecological trends; thirdly, the basic principles of military reforms, including how, how much, why, and to what end; fourthly, the recent history of reform motivation in Germany; reform planning and effectuation; and finally, selected methodological aspects related to military reform.				
14. SUBJECT TERMS  German, UNIBW, German armed forces, Ecology and the military, German reunification, Principles of military reform			15. NUMBER OF PAGES	
			16. PRICE CODE	
17. SECURITY CLASSIFICATION OF REPORT  UNCLASSIFIED	18. SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE  UNCLASSIFIED	19. SECURITY CLASSIFICATION OF ABSTRACT  UNCLASSIFIED	20. LIMITATION OF ABSTRACT  UNLIMITED	

Diskussionsbeitrag 2/97

# Die Reform von Streitkräften - Grundsätze und Methoden

von

Jürgen Schnell

Dezember 1997

AQ F03-02-0418

# **Die Reform von Streitkräften – Grundsätze und Methoden**

**Jürgen Schnell**

## **Gliederung**

1. Einleitung
2. Wesen, Merkmale und Konzeption einer Streitkräftereform
3. Grundsätze
4. Ausgewählte methodische Aspekte

## 1. Einleitung

Jeder, der Streitkräfte etwas näher kennt, weiß, daß das zu behandelnde Thema recht komplex ist, und er weiß auch, daß es dabei keine Patentrezepte gibt.

Alle Streitkräfte sind auf das engste mit den politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen des jeweiligen Staates verknüpft und jede Nation hat ihre eigene Kultur und Geschichte. Jeder Staat muß deshalb zum Schluß seinen eigenen Weg für eine erfolgreiche Streitkräftereform finden.

Dennoch ist es vielleicht möglich, einige allgemeine Erkenntnisse über Grundsätze und Methoden zusammenzutragen und diese zur Diskussion zu stellen. Dies ist die Absicht meines Vortrages. Vieles davon stützt sich auf die Erfahrungen, die ich in der militärischen Führung der Bundeswehr in den Jahren von 1987 bis 1995 gewonnen habe. Diese Jahre waren bestimmt durch die Reform der deutschen Streitkräfte nach dem Ende des Kalten Krieges und viele Elemente dieser Reform haben ihre Ursachen in spezifischen deutschen Bedingungen. Die Wiedervereinigung ist ein Teil davon. Leitend bleibt allerdings meine Absicht, generelle Grundsätze und Methoden einer Streitkräftereform zu erörtern.

Dabei werde ich in drei Schritten vorgehen:

- In meinem ersten Schritt sollen Wesen, Merkmale und Konzeption einer Streitkräftereform gekennzeichnet werden. Dazu dient vor allem eine systemorientierte Betrachtungsweise.
- Im zweiten Schritt werde ich dann auf einige allgemeine Grundsätze eingehen.
- Im dritten Schritt schließlich sollen einige ausgewählte Aspekte des methodischen Vorgehens vertiefend erörtert werden.

## 2. Wesen, Merkmale und Konzeption einer Streitkräftereform

Zunächst zum ersten Schritt – der Frage nach dem Wesen, den Merkmalen und der Konzeption einer Streitkräftereform.

Streitkräfte kann man auf unterschiedliche Weise betrachten und darstellen. Üblich ist die Darstellung der Aufbauorganisation in Form eines Organigramms, das zugleich die Kommandostruktur zum Ausdruck bringt und in allen Streitkräften ähnliche Grundstrukturen zeigt. Die oberste Führungsebene wird vom Verteidigungsminister und den militärischen Führungsstäben oder einem zugeordnetem Generalstab gebildet. Darunter liegen dann die nachgeordneten Führungsebenen – von einem Führungskommando oder einem Armeeekorps bis hinunter zu den Bataillonen. Eine solche Darstellung zeigt die Grundorganisation einer Streitkraft. Wenn man sie konkretisieren will, dann gibt man an

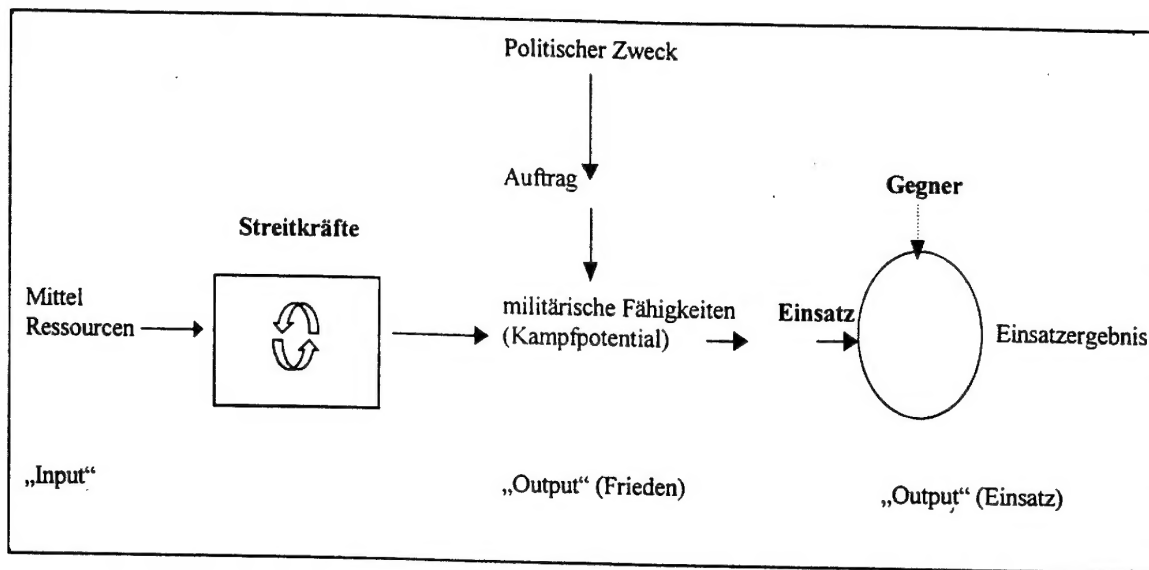
- aus wieviel Verbänden sie besteht,
- was das im einzelnen für Verbände sind, also Panzerdivisionen, Infanteriedivisionen, Unterstützungsbrigaden usw., und
- wie diese Verbände in einer Führungsorganisation zusammengefügt sind.

Von einer Streitkräftereform spricht man in dieser organisatorischen Betrachtungsweise dann, wenn die gesamte Organisation erheblich geändert wird, und eine solche umfassende Organisationsänderung gehört zu den Kennzeichen einer Streitkräftereform.

Eine etwas andere und dem Soldaten nicht so sehr vertraute Betrachtungsweise ist die systemorientierte Betrachtungsweise, und dies ist eine Betrachtungsweise, wie sie für das moderne Management in Wirtschaft und Verwaltung typisch ist.

Eine solche Betrachtungsweise betrachtet die Streitkräfte als ein System, in das ständig Mittel und Ressourcen hineinfließen, die dann innerhalb der Streitkräfte in verschiedener Weise verwendet und verbraucht werden und so zu bestimmten Leistungsergebnissen führen. In der Managementsprache ist das auf der linken Seite des Systems der Input, das auf der rechten Seite der Output (vgl. Abbildung 1).

So fließen z.B. ständig die finanziellen Mittel des Verteidigungshaushalts in das System hinein, die dann für den Betrieb der Streitkräfte oder die Beschaffung neuer Waffen- und Unterstützungssysteme ausgegeben werden. Das, was innerhalb der Streitkräfte geschieht, ist in dieser Betrachtungsweise nichts anderes, als daß die zugeführten und verfügbaren Mittel – also Geld, Waffensysteme, Soldaten usw. – ständig zusammengefügt und kombiniert werden und zwar so, daß im Ergebnis (im „Output“) ein möglichst hohes Maß an militärischer Leistungsfähigkeit erreicht wird.



**Abbildung 1: Streitkräfte als System**

Die Bewertung dieser Leistungsfähigkeit erfolgt am Maßstab des Auftrages - also durch die Frage, in welchem Ausmaß mit dieser Leistungsfähigkeit der Auftrag der Streitkräfte erfüllt werden kann. Dabei folgt der Auftrag dem politischen Zweck.

Im Einsatz werden diese Fähigkeiten gegen einen Gegner zur Wirkung gebracht und führen dann zu einem Einsatzergebnis.

Etwas vereinfacht ausgedrückt, sind in dieser Betrachtungsweise Streitkräfte Systeme, in denen ständig zugeführte und verfügbare Mittel in Kampfpotential für politische Zwecke transformiert und genutzt werden.

Zum Binnenbereich der Streitkräfte – also zum System selbst – gehört dabei nicht nur die Organisation, wie sie in der ersten Betrachtungsweise dargestellt wurde.

Das System schließt grundsätzlich alle Elemente und Prozesse ein, die für die Leistungsfähigkeit der Streitkräfte wichtig sind.

Dazu gehören etwa

- die Art und Weise, wie die verschiedenen funktionalen Teilbereiche zusammenwirken, also z.B. Aufklärung, Kampf und Unterstützung, oder
- wie die politische, strategische, operative und taktische Ebene aufeinander abgestimmt sind.

Und ebenfalls Teil des Systems sind

- die Führungsphilosophie der Streitkräfte und natürlich
- die Professionalität und Motivation der Soldaten

Worin liegt der Vorteil dieser Betrachtungsweise? Es sind im wesentlichen zwei Vorteile.

Der erste besteht darin, daß in dieser Betrachtungsweise Streitkräfte stets als Ganzes zu sehen sind. Alle wichtigen Entscheidungen sollten erst getroffen werden, wenn bekannt ist, wie sich diese auf die verschiedenen Teilbereiche auswirken.

Wenn die Luftwaffe neue intelligente Waffen zur Panzerbekämpfung einführt, dann muß geprüft werden, was dies für das Heer bedeutet. Auch wenn man beabsichtigt, die Ausbildung der Soldaten zentral und im einzelnen von oben zu steuern, dann muß vorher geprüft werden, wie sich dies auf die Motivation und die Führungsphilosophie der Truppe auswirkt. Diese Beispiele lassen sich leicht fortsetzen.

Der zweite Vorteil dieser Betrachtungsweise liegt darin, daß ein besonders wichtiges Kriterium für die Gestaltung von Streitkräften in den Vordergrund tritt. Dies besteht darin, daß es stets darauf ankommt, ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen den eingesetzten Mitteln auf der einen Seite und der erreichten militärischen Leistungsfähigkeit auf der anderen Seite zu erreichen. Oder – wie es etwas salopp in der NATO heißt – möglichst viel "Value for Money" zu erzielen.

In dieser Betrachtungsweise wird ein weiterer Gesichtspunkt deutlich.

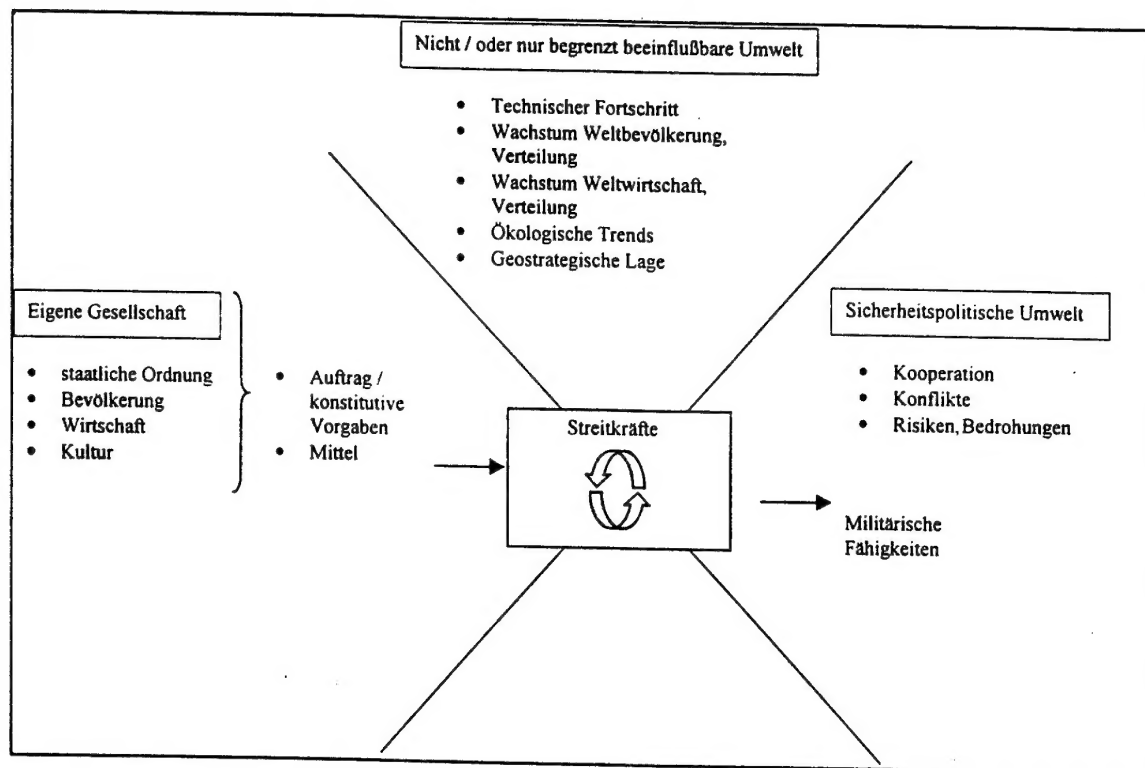
Wie alle anderen Systeme auch, müssen sich Streitkräfte ständig an eine sich wandelnde Umwelt anpassen. Je besser ihnen dies gelingt, desto erfolgreicher sind sie. Diesen Gesichtspunkt veranschaulicht die Abbildung 2.

Das Streitkräftesystem ist hier mit seiner Umwelt dargestellt, die vereinfachend in drei Bereiche unterteilt ist. Die linke Seite kennzeichnet den Bereich der eigenen Gesellschaft, in die die Streitkräfte eingefügt sind. Aus diesem Bereich fließen die Ressourcen und Mittel in das Streitkräftesystem hinein und in diesem Bereich werden alle konstitutiven Entscheidungen über die Streitkräfte getroffen, zu denen vor allem der Auftrag der Streitkräfte gehört.

Wichtige Teilbereiche der eigenen Gesellschaft bilden

- die staatliche Ordnung mit ihrem politischen System und ihrem Rechtssystem
- die Bevölkerung mit ihrer demographischen und sozialen Struktur,
- die Wirtschaft mit ihrem technischen Produktionsapparat, ihren Ressourcen und ihren Ordnungsprinzipien und
- die Kultur, die mit ihren Werten und Normen alle Bereiche der Gesellschaft durchzieht.





**Abbildung 2: Streitkräfte und Umwelt**

Die rechte Seite soll das sicherheitspolitische Umfeld zum Ausdruck bringen. Es ist im wesentlichen durch die kooperativen und konfliktträchtigen Beziehungen zu anderen Staaten charakterisiert. Aus der militärischen Sicht sind hier vor allem Risiken und Bedrohungen bedeutsam. Beide Bereiche werden durch Umweltfaktoren beeinflusst, die nicht oder nur sehr begrenzt beeinflussbar sind.

Typische Beispiele für solche Faktoren sind

- der technische Fortschritt,
- das Wachsen der Weltbevölkerung sowie der Weltwirtschaft und ihre zukünftige Verteilung,
- ökologische Trends, aber auch
- die eigene geostrategische Lage mit ihren geographischen und geophysikalischen Merkmalen.

Alles, was hier dargestellt ist, befindet sich in einem ständigen Prozeß der Veränderung und niemand kann vorhersagen, was sich wann in welchem Ausmaß ändern wird und was die Zukunft bringt. Alle Streitkräfteplaner müssen deshalb das Problem lösen, sich dieser Veränderung so rasch und so effizient wie möglich anzupassen. Die Kriegsgeschichte kennt

manche Beispiele, wo dies versäumt wurde oder zu spät erfolgte. Die Folge war meist eine militärische Katastrophe mit oft weitreichenden politischen Konsequenzen.

Deshalb gibt es für Streitkräftesysteme auch keine Struktur und Konfiguration, die dauerhaft ein Optimum darstellt. Vielmehr muß durch ein möglichst effektives und ständig wirkendes Planungs- und Steuerungssystem versucht werden, sich dem Optimum stets neu zu nähern.

Im Licht dieser Betrachtungsweise wird klarer, was das Wesen einer Streitkräftereform ist und worin sie sich von laufenden Anpassungen unterscheidet.

Laufende Anpassungen nehmen alle Streitkräfte ständig mehr oder weniger gut vor. In allen Streitkräften ist man bestrebt, Änderungen in den Risiken und möglichen Bedrohungen zu erkennen und die eigenen Fähigkeiten entsprechend anzupassen.

Als z.B. der Warschauer Pakt einen neuen leistungsstarken Kampfhubschrauber einführte, reagierten wir mit einer Reihe von Maßnahmen, die von veränderter Mittelverteilung bis hin zu Ausbildung und Übungen reichten. Ähnliches geschieht in größerem Maßstab, wenn etwa bei unverändertem Gesamtauftrag ein neues militärstrategisches Konzept entwickelt und umgesetzt wird. Änderungen erfassen dann meist große Teilbereiche der Streitkräfte. All dies stellt jedoch keine Reform im eigentlichen Sinne des Begriffs dar.

Für eine Reform ist kennzeichnend, daß die Streitkräfte als Ganzes geändert werden und in all ihren Teilen eine neue Ausrichtung erhalten. Dazu gehören Strukturen und Abläufe genauso wie Ausrüstung, Ausbildung und sehr oft auch ein neues und gewandeltes Selbstverständnis.

Wann sind solche Reformen notwendig? Wodurch werden sie ausgelöst?

Die Darstellung legt die Antwort nahe (vgl. Abbildung 2). Streitkräftereformen werden dann notwendig, wenn die Änderungen in der Umwelt so groß sind, daß laufende Anpassungen in Teilbereichen nicht mehr ausreichen, die erforderlichen Fähigkeiten auf diese Änderungen abzustimmen.

Die Faktoren, die die Reform auslösen, können zunächst in der sicherheitspolitischen Umwelt liegen. Typisch sind drastische Veränderungen in den Risiken und Bedrohungen, wie es nach dem Ende des Kalten Krieges der Fall war.

Auslösend können aber auch Veränderungen in der eigenen Gesellschaft sein. So führen bedeutsame Änderungen in der staatlichen Ordnung regelmäßig zu einer Streitkräftereform. Eine Reform kann auch notwendig werden, wenn die bereitgestellten Mittel und Ressourcen nicht mehr ausreichen, um die Streitkräfte in der bisherigen Form weiter zu betreiben. Ebenfalls erfordert ein Wechsel im Wehrsystem – also die Umstellung von Wehrpflicht auf Freiwilligenstreitkräfte oder umgekehrt – in der Regel eine Streitkräftereform.

Nicht selten fallen große Änderungen in der sicherheitspolitischen Umwelt und in der eigenen Gesellschaft zusammen. Eine Streitkräftereform ist dann unvermeidbar. Für manche östlichen Nachbarstaaten ist diese Situation nach dem Ende des Kalten Krieges nicht untypisch.

Ich möchte an dieser Stelle unter Nutzung der Darstellung (vgl. Abbildung 2) einige methodische Aspekte der Reform von Streitkräften vorwegnehmen. Der erste Schritt einer jeden Reform besteht darin, daß eine klare Konzeption für die Reform erarbeitet wird. Sie muß die wichtigsten Ziele und Grundsätze der Reform enthalten und vor allem eindeutige Rahmenbedingungen für die Reform vorgeben. Auch wenn diese Konzeption im wesentlichen in den militärischen Führungsstäben entwickelt wird, so ist die Entscheidung darüber doch grundsätzlich politischer Natur. Es gehört daher zu den Pflichten und der Verantwortung der Politik, diese konzeptionellen Grundentscheidungen zu treffen.

Das methodische Vorgehen bei der Entwicklung der Konzeption selbst folgt dem bekannten Grundmuster der militärischen Lagebeurteilung. Allerdings ist die Reichweite, die Tiefe und die Komplexität der Analysen ungleich größer.

Zweckmäßig beginnt eine solche Analyse mit dem sicherheitspolitischen Umfeld und seinen möglichen Entwicklungen. Da diese grundsätzlich ungewiß sind, empfiehlt es sich, eine Bandbreite möglicher Entwicklungen durchzuanalysieren, die von sehr optimistischen bis sehr pessimistischen Annahmen reicht. Für die Reform wird dann im allgemeinen eine mittlere Entwicklungslinie zugrundegelegt, bei der gesondert und zusätzlich Vorsorgemaßnahmen und Anpassungsmöglichkeiten für eine abweichende Entwicklung einbezogen werden.

Verständlicherweise muß sich diese Analyse stark auf die Risiken konzentrieren, die die eigenen staatlichen Interessen gefährden könnten. Dies führt zu der zweiten Faktorengruppe, die durchzuanalysieren ist. Sie umfaßt die eigene Gesellschaft mit allen Faktoren, die für die Streitkräfte wichtig sind. Wichtiger Teil dieser Analyse ist es, das übergeordnete sicherheitspolitische Konzept zu erarbeiten. In diesem Konzept sind insbesondere die nationalen Interessen sowie die Ziele und Grundsätze der Sicherheitspolitik festzulegen. Eindeutig zu bestimmen ist dabei auch die zukünftige Rolle der Streitkräfte. Nur so kann gewährleistet werden, daß die sicherheitspolitische Zielsetzung und Strategie mit dem Auftrag der Streitkräfte und der Militärstrategie übereinstimmen.

Von besonderer Bedeutung in dieser Faktorengruppe ist die Analyse der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Sie vor allem bestimmt, wieviel Mittel für die Streitkräfte bereitgestellt werden können – also welche Streitkräfte man sich ökonomisch leisten kann.

In der dritten Faktorengruppe sind die Faktoren zu betrachten, die nicht oder nur sehr begrenzt beeinflußbar sind. Dies sind – wie bereits erwähnt – die Faktoren der eigenen geostrategischen Lage und vor allem die langfristigen globalen Trends.

Bei all diesen Analysen ist vor allem Eines wichtig. Alle Faktoren müssen stets in ihrem wechselseitigen Gesamtzusammenhang analysiert und beurteilt werden. Streitkräftereformen setzen deshalb stets das Zusammenführen von vielen Einzelanalysen der Umwelt voraus.

Dies ist die Grundlage für die politische Entscheidung über die Konzeption der Reform. Im Ergebnis sollte eine solche Konzeption im Kern stets die wichtigsten konstitutiven Vorgaben und die politischen Eckwerte für die Reform enthalten.

Dazu zählen insbesondere:

- der Auftrag und die Aufgaben der Streitkräfte,
- die wesentlichen Fähigkeiten, über die die Streitkräfte verfügen sollen,
- der Friedens- und Verteidigungsumfang der Streitkräfte,
- das Wehrsystem und seine Ausgestaltung,
- die Grundstruktur der Streitkräfte,
- der Umfang der Ressourcen und Mittel, die den Streitkräften zur Verfügung gestellt wird, und
- das Leitbild und Selbstverständnis des Soldaten.

Sofern die Reform der Streitkräfte im Zusammenhang mit einer Reform der gesamten gesellschaftlichen und politischen Ordnung steht, kommt als weitere wichtige konstitutive Grundentscheidung die Entscheidung über die Wehrverfassung hinzu. Sie umfaßt insbesondere die Regelung der Zuständigkeiten von Staatsoberhaupt, Regierung und Parlament im Zusammenhang mit den Streitkräften und schließt das gesamte Wehrrecht ein.

Es ist gewiß unmittelbar einleuchtend, daß diese politischen Vorgaben für jede Streitkräftereform von fundamentaler Bedeutung sind. Sie sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Reform und müssen deshalb in der ersten Phase einer Reform – der Konzeptionsphase – eindeutig festgelegt werden.

Damit möchte ich den ersten Schritt meiner Überlegungen abschließen, in dem es mir darum ging, das Wesen einer Streitkräftereform zu erläutern und das methodische Vorgehen bei der Konzeption einer Reform in den Grundzügen darzustellen.

### 3. Grundsätze

Im zweiten Teil meines Vortrages möchte ich mich einigen Grundsätzen zuwenden, die bei jeder Streitkräftereform beachtet werden sollten.

Zunächst – ein erster Grundsatz ist, daß eine Streitkräftereform nur gelingen kann, wenn ein Reformwille vorhanden ist. Gute Methoden nützen wenig, wenn dieser Wille fehlt. Politische und militärische Führung der Streitkräfte müssen hinter der Reform stehen und dieser Wille darf auch dann nicht erlahmen, wenn Widerstände auftreten und Schwierigkeiten entstehen.

Der Reformwille an der Spitze der Streitkräfte braucht dabei ständig Unterstützung und Absicherung im politischen Bereich. Soweit wie irgendmöglich sollte deshalb ein grundsätzlicher Konsens zwischen Regierung, Parlamentsmehrheit und Opposition angestrebt werden. Sonst ist die Gefahr groß, daß die Reform in innenpolitischen Auseinandersetzungen steckenbleibt oder eine Reform der anderen folgt. Dies dient weder dem Gemeinwesen noch der Truppe, deren Vertrauen in die Führung dann verloren geht.

In gleicher Weise sollte eine Streitkräftereform so breit wie möglich von der Bevölkerung unterstützt werden. Um einen solchen breiten Reformkonsens zu erreichen, kann es zweckmäßig sein, eine unabhängige Wehrkommission einzurichten, in der neben den Experten die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen vertreten sind. In einer solchen Kommission werden dann Reformvorschläge erarbeitet. Der wesentliche Vorteil einer solchen Kommission liegt in der Chance für einen breiten Konsens. Schwierig wird es allerdings dann, wenn die Positionen in der Kommission weit auseinanderliegen. Eine solche Kommission kann dann leicht innenpolitisch instrumentiert werden oder nur einen Minimalkompromiß erreichen, der für die Regierung und ihre Parlamentsmehrheit nicht akzeptabel ist. Oft ist auch der Zeitaufwand erheblich. Jede Regierung wird es sich daher sehr reiflich überlegen, ob sie eine solche Wehrkommission einrichtet.

Wenn die Streitkräfte in ein Bündnis eingefügt sind, dann sollte die Streitkräftereform mit den Bündnispartnern abgesprochen werden. Dies stärkt das Vertrauen im Bündnis und ist auch deshalb zweckmäßig, weil so die erforderlichen Fähigkeiten der eigenen Streitkräfte mit denen des gesamten Bündnisses abgestimmt werden können.

Ein weiterer Grundsatz hängt mit einer generellen Erfahrung zusammen, die bei der Reform von Großorganisationen gewonnen wurde. Danach hat eine Reform dann die besten Erfolgsaussichten, wenn an der Spitze ein sogenannter Machtpromotor und ein Fachpromotor eng zusammenarbeiten – die Reform also ein sogenanntes Promotorengespann hat.

Der Machtpromotor ist dabei derjenige, der die Kraft und die Fähigkeit hat, die Reform auch gegen den Willen anderer durchzusetzen. Aufgabe des Fachpromotors ist es, daß das, was durchgesetzt wird, auch richtig, sinnvoll und machbar ist. Er wirkt vor allem durch seine umfassenden Fachkenntnisse, mit denen auch Gegenargumente entkräftet werden können.

Bei Streitkräftereformen in Demokratien wird dieses Gespann im allgemeinen durch den Verteidigungsminister und den Generalstabschef gebildet und wenn dieses Gespann nicht funktioniert, dann sind erhebliche Schwierigkeiten zu erwarten.

Generell gilt für jede Reform, daß sie aus naheliegenden Gründen innerhalb der Organisation auf Widerstände bei all denen stößt, die in der Reform Nachteile für sich selbst oder ihren jeweiligen Bereich sehen und die deshalb bestrebt sind, mit ihren Fachkenntnissen oder sonstigen Einflußmöglichkeiten die Reform zu verhindern. Man kann nicht erwarten, daß eine Abteilung oder ein Bereich vorschlägt, sie aufzulösen oder zu verkleinern. Nur wenige sind bereit, von sich aus auf die Zuständigkeit und Macht zu verzichten, die sie bisher in der Organisation hatten. Deshalb scheitern auch viele Reformen, wenn die verschiedenen Bereiche aufgefordert werden, Reformvorschläge zu erarbeiten und diese dann als Grundlage einer Reform von unten nach oben gewählt werden. Eine Reform muß grundsätzlich von oben nach unten – also Top-Down – vorgenommen werden und dazu braucht man an der Spitze beides: umfassende Kenntnisse über das gesamte System und zugleich die Macht, Neues auch durchzusetzen.

Oft ist es zweckmäßig, bei Reformvorhaben zusätzlich externe Experten und Berater zu nutzen. Dies hat nicht nur den Vorteil, daß zusätzliches Wissen gewonnen und genutzt wird. Es fördert auch die Objektivität der Analysen und Bewertungen, wirkt der Gefahr der Betriebsblindheit entgegen und erleichtert es, die Mitglieder der Organisation von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Reform zu überzeugen. Das Urteil sachkundiger Dritter hat oft mehr Gewicht und Akzeptanz als Vorschläge aus den eigenen Reihen. Wichtig dabei ist allerdings, daß die externen Berater auch tatsächlich sachkundig sind und eng mit den eigenen Experten zusammengekoppelt werden. Läßt man sie allein wirken, so ist das Ergebnis meist Zeit- und Geldverschwendung und einer Reform eher abträglich.

Ich komme nun zu einigen Grundsätzen hinsichtlich der Angehörigen der Streitkräfte selbst, also den Soldaten und zivilen Angehörigen der Streitkräfte. Zunächst – ich habe herausgestellt, daß für eine Streitkräftereform grundsätzlich ein Top-Down-Ansatz von oben nach unten erforderlich ist. Dennoch gilt, daß die Reform als Ganzes und am Ende nur gelingen kann, wenn sie auch von der Truppe akzeptiert wird und dies gilt insbesondere für die militärischen Führer und Vorgesetzten in der Truppe. Wie bei allen Reformen, so treten

auch bei Streitkräftereformen bei den Betroffenen zwei Probleme auf – ein mentales Problem und ein materielles Problem. Das mentale Problem entsteht dann, wenn die Reform von den Soldaten ein neues Denken und ein neues Selbstverständnis verlangt. Erschwert wird dieses Problem zusätzlich, wenn dadurch zugleich die Rolle der Streitkräfte und die Stellung des Soldaten in der Gesellschaft verändert wird. Man kann Menschen in ihrer Einstellung, ihrem Denken und ihren Gefühlen nicht per Knopfdruck ändern. Zu jeder Streitkräftereform gehört deshalb eine Strategie zur Lösung dieses mentalen Problems. Zu den wichtigsten Elementen einer solchen Strategie gehören Information und Beteiligung an einzelnen Entscheidungsprozessen. Von dem Leitgedanken der Reform müssen vor allem die Vorgesetzten in der Truppe überzeugt werden und jeder Reformierer ist gut beraten, wenn er die Zeit für diesen gesamten Prozeß nicht unterschätzt.

Das materielle Problem stellt sich insbesondere dann, wenn Streitkräfte verkleinert werden und viele Soldaten sich fragen, wie ihre Zukunft aussieht. Hinter dieser Frage steht die Sorge um die eigene wirtschaftliche Existenz und um die Familie.

Genauso wie bei dem mentalen Problem muß deshalb auch hier eine Strategie zur Lösung dieses materiellen Problems erarbeitet werden. Festzulegen ist dabei insbesondere, wie die ausscheidenden Soldaten finanziell und materiell abgesichert und welche Hilfen beim Übergang in den zivilen Arbeitsmarkt geleistet werden. Wichtig ist ebenfalls, daß einheitliche Kriterien festgelegt werden, nach denen über Verbleib oder Ausscheiden aus den Streitkräften entschieden wird.

Über alles dieses muß offen und transparent informiert werden und auch hier sollte soweit wie möglich eine Beteiligung der Betroffenen vorgesehen werden. Auch wenn es meist nicht möglich ist, die Erwartungen und Wünsche der betroffenen Soldaten zu erfüllen, so ist es doch besonders wichtig, daß man diese ernst nimmt. Dazu gehört, daß man den einzelnen anhört, berät und bestrebt ist, ihm zu helfen.

Ein solches Vorgehen entspricht nicht nur dem Menschenbild einer freiheitlichen Demokratie. Es dient auch den Streitkräften selbst, weil es nur so möglich ist, in den schwierigen Phasen einer Reform das Vertrauen der Truppe in die Führung zu erhalten und es ist bekannt, welche große Rolle Vertrauen und Verlässlichkeit für die Kampfkraft einer Armee hat.

Streitkräftereformen stellen deshalb vor allem für die Personalführung und die Personalabteilungen große Aufgaben dar, die oft schwieriger zu lösen sind als das Entwickeln neuer strategischer oder operativer Konzeptionen. Jedenfalls ist dies meine Erfahrung.

Ein weiterer Grundsatz ist die Notwendigkeit, den gesamten Reformprozeß auf der Zeitachse zu strukturieren.

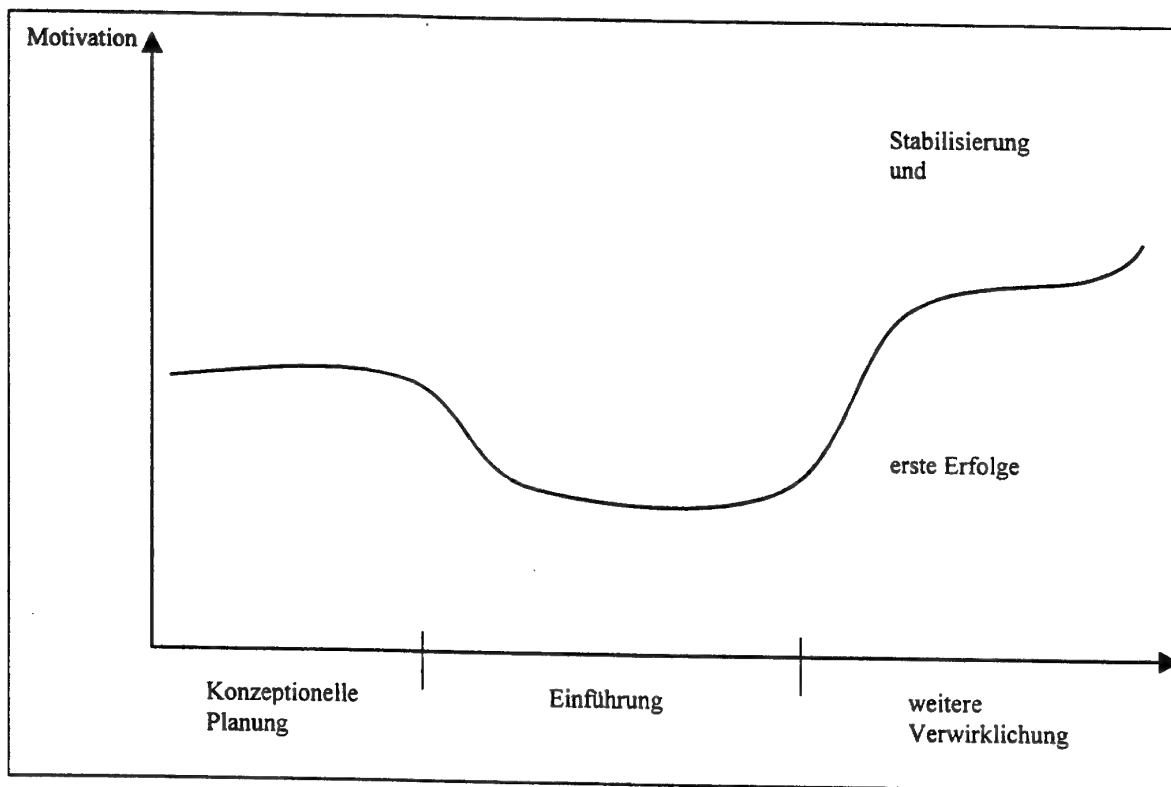
Streitkräftereformen sind Prozesse, die Jahre in Anspruch nehmen und man ist nicht schlecht beraten, wenn man hier einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren zugrundelegt. So wird etwa die Reform der deutschen Streitkräfte, die wir 1990 begonnen haben, in all ihren Teilen voraussichtlich im Jahr 2000 abgeschlossen sein.

Deshalb ist eine klare Strukturierung auf der Zeitachse notwendig, in der Phasen und Meilensteine festgelegt werden. Sonst kann die Reform leicht versanden oder in unkoordinierte Einzelvorhaben zerfallen. Man kann dann das erleben, was so manchem Projekt widerfährt – zunächst eine große Anfangsbegeisterung und Aufbruchsstimmung, bei ersten Schwierigkeiten dann Enttäuschung und Ratlosigkeit, zunehmender Widerstand gegen das Vorhaben oder Durchwursteln auf eigene Faust und zum Schluß sitzen dann alle auf einem Scherbenhaufen von Bruchstücken der Reform.

Für alle Reformvorhaben – auch für die erfolgreichen – ist die dargestellte Kurve nicht untypisch. (vgl. Abbildung 3)

Nach der ersten Phase einer starken Reformmotivation folgt regelmäßig eine Phase der Ernüchterung und Demotivation, die leicht in ein Tal der Enttäuschung und Verzweiflung führen kann. Diese Phase tritt meist auf, wenn das Reformvorhaben eingeführt und umgesetzt wird. Reformer müssen deshalb für diese Phase besondere Vorsorge treffen und versuchen, die in dieser Phase meist unvermeidbare Demotivation so klein wie möglich zu halten. Am besten gelingt dies durch frühe erste Erfolge, die für alle sichtbar sind. Gelingt es, diese zu festigen und auszubauen, dann ist diese nicht unkritische Phase der Reform überwunden. Gelingt dies nicht, so kann das ganze Reformvorhaben in einem Tal der Verzweiflung enden. Ein neuer Ansatz ist dann unvermeidbar. Methodisch ist deshalb eine Strukturierung der Reformaktivitäten auf der Zeitachse wichtig. Diese Strukturierung sollte vor allem kritische Phasen im Auge behalten und genügend Freiraum im einzelnen, insbesondere für die noch weiter entfernt liegenden Jahre der Reform belassen.





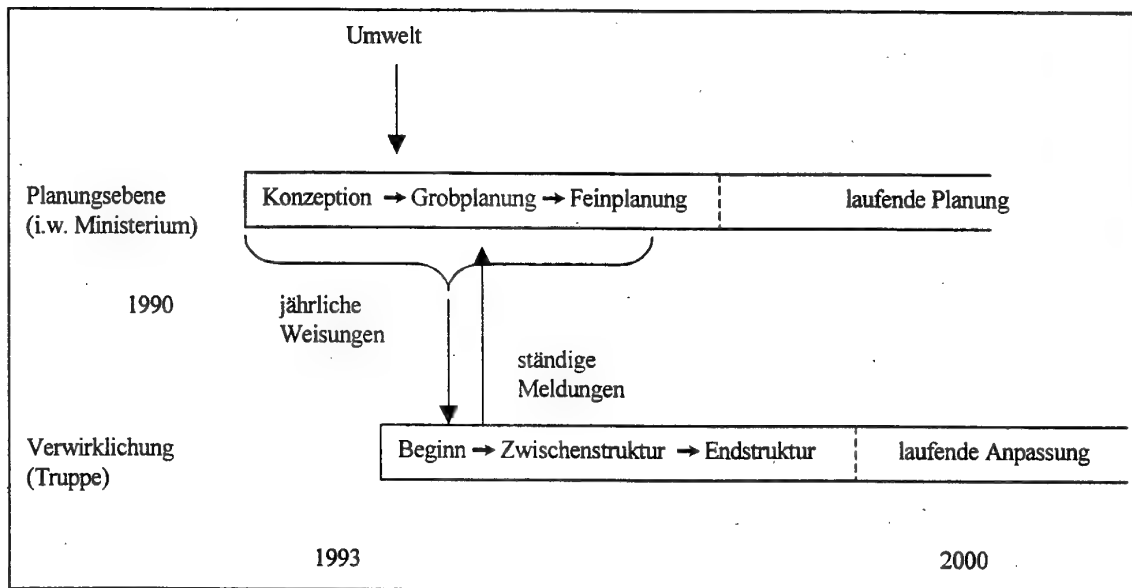
**Abbildung 3: Die Reformmotivation im Zeitablauf**

Im Lauf einer Reform fallen ständig neue Erkenntnisse an, die berücksichtigt werden müssen und die auch mancher Planung eine neue Richtung geben können. Das Prinzip zeigt Abbildung 4 "Reformplanung und Reformverwirklichung".

Der obere Balken stellt die Planungsebene dar, die im wesentlichen vom Ministerium mit seinen Führungsstäben gebildet wird. Vom Ablauf der Reform her sind hier drei Phasen unterschieden – die Konzeptionsphase und dann die Phasen der Grobplanung und der Feinplanung.

Der untere Balken bildet die Verwirklichung – also die Umsetzung in den Streitkräften selbst, in der Truppe -, und es kennzeichnet jede Streitkräftereform, daß wegen der langen Dauer des gesamten Prozesses mit der Verwirklichung bereits begonnen wird, wenn viele Feinplanungen noch offen sind. Die Verwirklichung wird deshalb stufenweise vorgenommen. Der Weg führt über bestimmte Zwischenstrukturen zur Endstruktur.

In der Praxis erfolgt dies durch jährliche Weisung und Planungsvorgaben für die weitere Verwirklichung. Zugleich laufen jedoch bei der Verwirklichung ständig Meldungen aus der Truppe in die Planungsebene, die über den Stand der Verwirklichung und vor allem über neue Erkenntnisse und Probleme berichten.



**Abbildung 4: Reformplanung und Reformverwirklichung**

Diese Informationen werden dann in den laufenden Planungsprozeß einbezogen und nicht selten führen diese Meldungen auch zur Korrektur der Grobplanung – man springt also planerisch wieder in eine vorausgegangene Planungsphase zurück. Gleiches gilt grundsätzlich auch für neue Erkenntnisse aus der Umwelt. Hier kann es durchaus vorkommen, daß dadurch auch die Gesamtkonzeption der Reform modifiziert werden muß. In den deutschen Streitkräften, auf die sich auch die eingetragenen Jahreszahlen beziehen, war dies 1994 der Fall. Neue Erkenntnisse aus der Umwelt führten dazu, daß der ursprüngliche planerisch vorgegebene Streitkräfteumfang von 370.000 Soldaten auf 340.000 verringert wurde. Dies veranlaßte uns zu neuen konzeptionellen Leitlinien für die Fortführung der Reform.

Zurück zum Grundsätzlichen. Streitkräftereformen erfordern bereits zu Beginn eine Strukturierung auf der Zeitachse. Diese muß aber von Anfang an – wie die Abbildung 4 verdeutlicht – mit einem Planungs- und Steuerungssystem verknüpft werden, das auf die Reform zugeschnitten ist. In der Praxis ist dies ein EDV-gestütztes Informationssystem, das sich aus unterschiedlichen, vorhabenbezogenen Teilsystemen zusammensetzt. Ein solches System muß insbesondere einen ständigen Soll-Ist-Vergleich erlauben.

Aus dieser Betrachtung ergibt sich ein nächster Grundsatz. Streitkräftereformen können nur gelingen, wenn sie im Ministerium zentral gesteuert und koordiniert werden. Bei der Reform der deutschen Streitkräfte übernahm diese Aufgabe der Generalinspekteur mit seinem Führungsstab.

Wenn die Reform planerisch und in der Verwirklichung abgeschlossen ist, wird alles wieder in die normalen Verfahren der laufenden Planungen und Anpassungen überführt.

Ein weiterer wichtiger grundsätzlicher Aspekt bei jeder Streitkräftereform betrifft die Informationsstrategie. Dies ist in gewisser Weise immer eine Gratwanderung. Einerseits ist – wie ich bereits herausgestellt habe – eine umfassende Information erforderlich, um innerhalb und außerhalb die Akzeptanz der Reform zu erreichen. Andererseits trifft auch zu – wer zu früh und zu viel über Überlegungen im Vorfeld von Entscheidungen informiert, muß damit rechnen, daß sich in kürzester Zeit massiver Widerstand regt. Rationale Entscheidungen können dann erheblich erschwert oder sogar gänzlich verhindert werden. Oft genügen bloße Gerüchte, die sich ja in jeder Truppe, aber auch im politischen Bereich, besonders rasch ausbreiten.

Wichtiger Grundsatz muß daher sein, daß jeder wichtige Entscheidungsprozeß von Anfang an mit einer Informationsstrategie verknüpft wird, in der festzulegen ist, wer wann worüber und von wem zu informieren ist.

Ein letzter Grundsatz, den ich ansprechen möchte, ist nicht neu, aber von nicht zu überschätzender Bedeutung. Die Reform von Streitkräften gehört zu den schwierigsten Aufgaben, die Streitkräften im Frieden gestellt werden können. Deshalb müssen die besten Offiziere an die Reformfront und zu den ersten Schritten einer jeden Reform gehört die sorgfältige Auswahl der Offiziere, die die Reform verantwortlich zu planen und voranzubringen haben. Die Auswahl sollte unkonventionell erfolgen. Es ist meist ein Fehler, die Reformaufgaben nur nach gewohnten Zuständigkeiten und formaler Dienstgradhierarchie zu verteilen. Der Motor einer Reform besteht eigentlich immer aus einer Kerngruppe von Offizieren, und in dieser Kerngruppe kommt es vor allem auf eine gute Mischung aus Kreativität, Methodenkompetenz und Fachkompetenz an. Hinzu kommt immer die soziale Kompetenz – also die Fähigkeit, im Team zusammenzuarbeiten und überzeugend auf andere einzuwirken. Und unerlässlich für jeden, der in Schlüsselpositionen der Reform arbeitet, ist die Bereitschaft und Fähigkeit, stets das Ganze der Streitkräfte vor seinen Teilen zu sehen.

Mit diesem Hinweis auf die Personalauswahl bei einer Streitkräftereform möchte ich den zweiten Teil meines Vortrages abschließen, in dem es mir darum ging, einige allgemeine Grundsätze für eine Streitkräftereform herauszuheben.

Meine generelle Vermutung ist, daß dann, wenn eine Streitkräftereform nicht gelingt oder steckenbleibt, diese Grundsätze nicht beachtet wurden.

#### 4. Ausgewählte methodische Aspekte

Im letzten Teil meiner Überlegungen werde ich mich einigen ausgewählten Aspekten des methodischen Vorgehens zuwenden. Dabei sind – wie Sie gewiß bemerkt haben – die Übergänge zwischen "Grundsätzen" und "Methoden" recht fließend. Grundsätze legen regelmäßig bereits die Richtung des methodischen Vorgehens fest.

Insofern ist manches von dem, was ich vortragen werde, eine Vertiefung von Aspekten, die ich bereits angesprochen habe.

Ich beginne mit den Bewertungskriterien. Die analytischen Arbeiten in der Konzeptionsphase einer Streitkräftereform führen regelmäßig zu unterschiedlichen Alternativen bei der Gestaltung des zukünftigen Streitkräftesystems. Um aus diesen Alternativen die beste auswählen zu können, sind einheitliche Bewertungskriterien erforderlich.

Unterschiedliche Alternativen für das zukünftige Streitkräftesystem wird man danach vor allem an folgenden Fragen messen und bewerten:

- Mit welcher Wahrscheinlichkeit wird der Auftrag der Streitkräfte erfüllt?
- Werden die rechtlichen Bindungen und die Bündnisverpflichtungen eingehalten?
- Sind die Streitkräfte finanzierbar?
- Kann ein genügend großer Anteil der Verteidigungsausgaben für Investitionen zur Modernisierung der Streitkräfte ausgegeben werden?
- Kann der Bedarf an Freiwilligen gedeckt werden?
- bei einer Wehrpflichtarmee zusätzlich: Kann der Grundsatz der Wehrgerechtigkeit erfüllt werden?
- Sind die Streitkräfte gesellschaftlich integriert und akzeptiert?
- Wie wirkt sich die Alternative auf Selbstverständnis, innere Haltung und Motivation der Truppe aus?
- Und schließlich insgesamt: Wie ist das Verhältnis von militärischer Leistungsfähigkeit, dem Gesamtnutzen auf der einen Seite und den aufzuwendenden Mitteln auf der anderen Seite?

Soviel zu einigen Bewertungskriterien, die aus meiner Sicht bei jeder Streitkräftereform zu berücksichtigen sind.

Der zweite methodische Aspekt, den ich ansprechen möchte, bezieht sich auf das erste der genannten Bewertungskriterien – auf die Auftragserfüllung.

Bei jeder Streitkräftereform muß aus militärischer Sicht die Frage im Mittelpunkt stehen, welche Fähigkeiten die Streitkräfte zur Zeit haben und welche sie zukünftig haben müssen, um den Auftrag erfüllen zu können.

Es ist also von daher der Soll-Ist-Vergleich der Fähigkeiten, der die Reform im Ganzen und in den Einzelheiten steuert.

Es kennzeichnet viele Streitkräfte Reformen, daß vorhandene Fähigkeiten abzubauen und neue Fähigkeiten aufzubauen sind. Fehlt es an dem Soll-Ist-Vergleich der Fähigkeiten, dann ist die Gefahr groß, daß alte Fähigkeiten erhalten bleiben, die man gar nicht mehr braucht. Sie verzehren unnötig Geld und Ressourcen, die man dringend für den Aufbau der neuen Fähigkeiten braucht.

Nach dem Ende des Kalten Krieges waren die Fähigkeiten der deutschen Streitkräfte zur Landesverteidigung überdimensioniert. Andererseits fehlten weitgehend die Fähigkeiten, die für eine rasche, flexible und wirksame Krisenbewältigung auch außerhalb Deutschlands erforderlich sind.

Bereits in der Konzeptionsphase wurde deshalb festgelegt, in welcher Größenordnung Kräfte für die Landesverteidigung und für die Krisenreaktion vorzusehen waren und welche Soll-Fähigkeiten für diese beiden Hauptaufgaben im einzelnen erforderlich sind.

Der Soll-Ist-Vergleich der Fähigkeiten ist jedoch nicht nur der Ausgangspunkt für die Entwicklung einer neuen Grundstruktur der Streitkräfte. Als methodischer Grundsatz ist er auf alle Elemente und Prozesse im bisherigen Streitkräftesystem anzuwenden. Dies schließt die Ausrüstung genauso ein wie Ausbildung und Erziehung. Bei einer Streitkräftereform gehört deshalb unter diesem Gesichtspunkt alles auf den Prüfstand.

Ein auch methodisch besonders interessanter und wichtiger Aspekt ist die Frage nach der erforderlichen Gesamtstärke der Streitkräfte. Und um es vorweg zu sagen: es gibt keine Methode, mit der diese genau zu ermitteln ist. Mein Rat ist daher, sich diesem Wert von verschiedenen Seiten her methodisch anzunähern und die Entscheidung unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien zu treffen.

Die klassische militärische Methode besteht darin, daß verschiedene Einsatzszenarien durchanalysiert werden und daraus die erforderlichen Fähigkeiten abgeleitet werden. Sind diese ermittelt, dann bilden sie die Grundlage für den nächsten Schritt: die Ableitung des erforderlichen Kampfpotentials, das im wesentlichen seinen Ausdruck in der Menge und Art der Waffen- und Unterstützungssysteme findet. In weiteren ergänzenden Schritten wird dann der insgesamt als notwendig angesehene Streitkräfteumfang ermittelt. Diese klassische militärische Methode hat unverändert ihre Berechtigung.

Allerdings, je ungewisser das sicherheitspolitische Umfeld und damit auch die Szenarien sind, desto unschärfer und kritikanfälliger wird diese Methode. Das vor allem ist der Grund, warum verstärkt und ergänzend andere Methoden und Kriterien angewendet werden. Dazu zählen z.B. regionale Stabilitäten, Obergrenzenregelungen, Bündniskriterien sowie Relationen zur Bevölkerungszahl und Wirtschaftskraft. Die Darstellung der Bewertungskriterien alternativer Streitkräftesysteme verdeutlichte dies. Bei der Bestimmung des Streitkräfteumfangs ist das Auftragskriterium sicherlich das wichtigste, aber es wird ergänzt durch eine Reihe wichtige anderer Kriterien, die dann im politischen Prozeß dieser Entscheidung mit unterschiedlicher Gewichtung den endgültigen Streitkräfteumfang bestimmen.

Zur Verteilung von Umfang und Mittel.

Während der Streitkräfteumfang und die insgesamt bereitgestellten Mittel stets eine politische Entscheidung darstellen, ist die Verteilung innerhalb der Streitkräfte eher eine Angelegenheit der militärischen Führung.

Nicht untypisch sind hier Verteilungskonflikte zwischen den Teilstreitkräften – also z.B. zwischen Heer, Luftwaffe und Marine.

Im Mittelpunkt steht dabei die Frage nach der Aufteilung des Streitkräfteumfangs und die Verteilung der finanziellen Mittel.

Der methodische Weg zur Lösung dieses Problems gleicht grundsätzlich dem Vorgehen, das ich bereits dargestellt habe. Aus dem Gesamtauftrag der Streitkräfte sind die Aufträge für Heer, Luftwaffe und Marine abzuleiten, die dann in einzelnen Aufgabenbereiche zu untergliedern sind.

Solche Aufgabenbereiche sind bei der Luftwaffe z.B. Luftverteidigung, Luftangriff, Lufttransport, Aufklärung und Unterstützung. Für diese Aufgabenbereiche sind die Fähigkeiten im einzelnen zu bestimmen, aus denen dann wiederum der Bedarf an Ausrüstung und Soldaten abzuleiten ist.

Dabei sollte soweit wie möglich der Grundsatz befolgt werden, daß innerhalb der Streitkräfte derjenige Bereich die Aufgabe übernimmt, der diese am besten, genauer: am kostenwirksamsten erfüllen kann. Die Verteilung der Mittel sollte deshalb auch vorrangig nach Aufgaben und nicht nach Teilstreitkräften vorgenommen werden.

In der Praxis der Reform der deutschen Streitkräfte sind wir dabei grundsätzlich so vorgegangen, daß zunächst in der militärischen Führung unter Leitung des Generalinspektors gemeinsam eine Konzeption der Bundeswehr erarbeitet wurde, in der die zukünftigen, aus dem Gesamtauftrag abgeleiteten Fähigkeiten festgelegt und priorisiert wurden. Die

Inspektoren – also die Chefs von Heer, Luftwaffe und Marine – erhielten dann im nächsten Planungsschritt einen sogenannten Planungsrahmen, in denen ihnen ein bestimmter Anteil am Streitkräfteumfang und an den finanziellen Mitteln vorgegeben wurden.

Innerhalb dieses Rahmens erarbeiteten dann die Inspektoren mit ihren Stäben selbständig Planungsvorschläge für ihre Teilstreitkraft.

Diese Planungsvorschläge wurden anschließend unter der Verantwortung des Generalinspektors insbesondere daraufhin geprüft, ob die vorgeschlagene Mittelverwendung den aufzubauenden Fähigkeiten der Gesamtstreitkräfte entspricht.

Wenn dies nicht der Fall war, dann erfolgte eine Korrektur und Harmonisierung. Dies wurde dadurch erleichtert, daß sich der Generalinspekteur eine gewisse Planungsreserve in Form von Finanzmitteln und Dienstposten vorbehielt, die er nutzen konnte, um Unstimmigkeiten in der Gesamtplanung auszugleichen. Mit der Billigung des Verteidigungsministers wurde das Ergebnis dann die verbindliche Planungsgrundlage.

Insgesamt hat sich aus meiner Sicht dieses methodische Vorgehen durchaus bewährt. Natürlich gilt grundsätzlich: Streitkräfte Reformen – vor allem diejenigen, die mit einer deutlichen Verringerung des Umfangs und der Mittel verbunden sind – bleiben immer konfliktträchtig. Sie verlangen eine starke Kooperationsbereitschaft der militärischen Führung. Wenn diese nicht vorhanden ist, dann wird auch ein noch so guter methodischer Weg nicht zum Erfolg führen.

Ich möchte diesen dritten Teil meines Vortrages mit einer Anmerkung zu den Planungshilfen und Planungstechniken schließen.

Es ist klar, daß in allen Phasen der Reform eine Fülle unterschiedlicher Planungsinstrumente einzusetzen ist. Diese reichen von Prognoseverfahren bis zur rechnergestützten Gefechtsfeldsimulation und sind Bestandteil vieler Stabsstudien und Kosten-Nutzen-Analysen.

Es würde den Rahmen dieses Vortrages bei weitem sprengen, hierauf im einzelnen einzugehen. Auf ein unerläßliches Planungsinstrument für alle Phasen einer Reform will ich jedoch ausdrücklich hinweisen: das ist das Kostenrechnungssystem der Streitkräfte.

Auch wenn Soldaten das Rechnen mit Geld und Kosten vielleicht nicht besonders liegt – für die Planung von Streitkräften und insbesondere für eine Reform ist dieses Instrument unverzichtbar.

Wenn man nicht weiß, was es kostet, eine Panzerbrigade, ein Jagdgeschwader oder eine Fregatte zu betreiben, dann fehlt eine der wichtigsten Grundlagen jeder Reform und das ist eine klare, durchdachte und nicht nur kurzfristige Finanzplanung.

In gewisser Weise gilt das, was wir alle wissen. Die Ökonomie ist gewiß nicht alles im Leben eines Menschen und im Leben von Streitkräften, aber auf die Dauer hat nur Bestand, was auf einer soliden ökonomischen Grundlage aufgebaut wird.

Damit bin ich am Ende meiner Überlegungen, bei denen es mir darum ging, Ihnen einige grundsätzliche und methodische Erkenntnisse und Erfahrungen bei der Reform von Streitkräften vorzutragen.



*Bisher erschienene Diskussionsbeiträge*

*des Instituts für Volkswirtschaftslehre, Universität der Bundeswehr München:*

- Nr. 1/89      **HELMUT MANEVAL**  
Die Belastbarkeit der Volkswirtschaft mit Verteidigungsaufgaben.  
April 1989
- Nr. 2/89      **HELMUT MANEVAL, PASI RAUTSOLA**  
Rüstungsimporte von Entwicklungsländern und die Weltschuldenkrise.  
Mai 1989
- Nr. 3/89      **WILFRIED SCHULZ, FRITZ THIERMANN**  
Zum Problem der Aggregation von Angebotskurven und der Berechnung der  
Produzentenrente.  
Mai 1989
- Nr. 1/90      **HELMUT MANEVAL**  
Theoretische und empirische Grundlagen zur volkswirtschaftlichen  
Untersuchung von Rüstungskonversion.  
Februar 1990
- Nr. 2/90      **HELMUT MANEVAL, GÜNTER NEUBAUER**  
Untersuchungen über raumwirtschaftliche Wirkungen von Vertei-  
digungsausgaben.  
April 1990
- Nr. 3/90      **WILFRIED SCHULZ**  
Sozialistische versus Markt-Wirtschaft  
Zum Versagen sozialistischer Planwirtschaften und zur Konzeption  
ordoliberaler Marktwirtschaften.  
April 1990
- Nr. 4/90      **HELMUT MANEVAL, PASI RAUTSOLA**  
Militärausgaben, Ausfuhr und Wachstum: eine Anmerkung zu Rothschilds  
Hypothese.  
Juli 1990
- Nr. 5/90      **GÜNTER NEUBAUER**  
Hypothesen zum staatlichen Interventionsbedarf in der gesetzlichen  
Krankenversicherung der Bundesrepublik Deutschland.  
August 1990
- Nr. 6/90      **ROLF H. DUMKE**  
Reassessing the Wirtschaftswunder: Reconstruction and Postwar Growth in  
West Germany in an International Context.  
Oktober 1990
- Nr. 7/90      **ROLF H. DUMKE**  
Income Inequality in Prussia, 1875-1900: a Dualistic Approach.  
November 1990

- Nr. 1/91 **WILFRIED SCHULZ, SABINE GRAMER-MUCK**  
Die Wiedervereinigung Deutschlands - eine (überwiegend) ökonomische Betrachtung.  
März 1991
- Nr. 2/91 **HELMUT MANEVAL, PASI RAUTSOLA, ROLF WIEGERT**  
Military Spending and Economic Growth: A Comment on Cappelen, Gleditsch and Bjerkholt.  
August 1991
- Nr. 3/91 **WILFRIED SCHULZ, FRITZ THIERMANN**  
Enrico Barones allwissender Produktionsminister und das sozialökonomische Optimum.  
August 1991
- Nr. 4/91 **ROLF H. DUMKE**  
The future of economic history - one view.  
September 1991
- Nr. 5/91 **HELMUT MANEVAL, CHANG-KWON KIM, GABRIELE SEWING-THUNICH**  
Militärausgaben, Sozialprodukt und Investitionen in der Bundesrepublik Deutschland 1961-1988.  
Dezember 1991
- Nr. 1/92 **HELMUT MANEVAL**  
Verteidigungspolitik, Abrüstung und Konversion: ein Überblick über die verteidigungsökonomischen Probleme.  
Juni 1992
- Nr. 2/92 **CHANG-KWON KIM, HELMUT MANEVAL, ROLF WIEGERT**  
Militärausgaben und Wirtschaftsprozess in der Bundesrepublik Deutschland 1960-1988.  
Oktober 1992
- Nr. 3/92 **WILFRIED SCHULZ**  
Reaktionsabschätzung im Dyopol auf dem unvollkommenen Markt.  
November 1992
- Nr. 4/92 **HELMUT MANEVAL, CHANG-KWON KIM, GABRIELE SEWING-THUNICH**  
Auswirkungen und Determinanten von Verteidigungsausgaben: Test einiger Makro-Ansätze, angewandt auf die BRD.  
Dezember 1992
- Nr. 1/93 **ROLF H. DUMKE**  
Knut Borchardt, a Critical Appreciation Review of: Knut Borchardt (translated by Peter Lambert), Perspectives on Modern German Economic History and Policy, Cambridge: 1991, Cambridge University Press.  
März 1993
- Nr. 2/93 **HELMUT MANEVAL**  
Country Survey: Defence Spending in West Germany.  
August 1993

- Nr. 3/93 **ROLF H. DUMKE**  
Einkommensungleichheit und Wahlen in Preußischen Städten um 1900, eine empirische Analyse von gesellschaftlichen Kontroll- und Stabilisierungsmechanismen.  
August 1993
- Nr. 1/94 **CHANG-KWON KIM, HELMUT MANEVAL**  
Verteidigungsausgaben und privater Konsum in der Bundesrepublik Deutschland, 1968-1991.  
April 1994
- Nr. 2/94 **HELMUT MANEVAL**  
Überlegungen zum Wandel in der Wirtschaft und beim Militär aus ökonomischer Sicht.  
Mai 1994
- Nr. 3/94 **WILFRIED SCHULZ**  
Unter Mitarbeit von Carola Jungwirth  
Adolf Lampe und seine Bedeutung für die "Freiburger Kreise" 1938-1944.  
Juli 1994
- Nr. 4/94 **ROLF H. DUMKE**  
German Economic Unification in the 19th Century: The Political Economy of the Zollverein.  
August 1994
- Nr. 5/94 **HELMUT MANEVAL, MARGARETE HABERHAUER**  
Reale Kürzungen der deutschen Verteidigungsausgaben oder irreale politische Zahlenspiele?  
August 1994
- Nr. 6/94 **ROLF H. DUMKE**  
Urban Inequality in Wilhelmine Germany.  
August 1994
- Nr. 1/95 **MARGARETE HABERHAUER**  
Der Produktionsfaktor Arbeit bei der Bundeswehr: Faktormengen.  
Mai 1995
- Nr. 2/95 **WILFRIED SCHULZ**  
in cooperation with Carola Jungwirth  
Adolf Lampe and his importance for the German resistance of the "Freiburger Kreise" 1938-1944.  
März 1995 (English version)
- Nr. 3/95 **CHRISTIAN SCHOLZ, GEORG ZIEMES**  
Steuerwirkungen im Cournot-Oligopol.  
August 1995
- Nr. 4/95 **BYEUNGKWAN PARK**  
Zur Problematik der Deflationierung von Verteidigungsausgaben bei ökonometrischen Schätzungen.  
August 1995
- Nr. 5/95 **CHRISTIAN SCHOLZ, GEORG ZIEMES**  
Endogenous Growth with Exhaustible Resources in an Economy with Monopolistic Competition.  
September 1995

- Nr. 6/95      **CHRISTIAN SCHOLZ, GEORG ZIEMES**  
A Note on the Stability of the Oligopoly Solution.  
Oktober 1995
- Nr. 7/95      **HELMUT MANEVAL, HORST WEBER**  
Burden Sharing for Alliance Stability.  
Dezember 1995
- Nr. 1/96      **STEFAN KAINDL, HELMUT MANEVAL, BYEUNGKWAN PARK**  
Allokation der Verteidigungsausgaben in der NATO.  
Januar 1996
- Nr. 2/96      **HELMUT MANEVAL, BYEUNGKWAN PARK**  
Militärausgaben, Ausfuhr und Wachstum: eine erneute Überprüfung der  
Hypothese Rothschilds.  
Februar 1996
- Nr. 3/96      **MARGARETE HABERHAUER**  
Der Produktionsfaktor Arbeit bei der Bundeswehr: Faktorpreise.  
März 1996
- Nr. 4/96      **WILFRIED SCHULZ, PETER SCHMITZ**  
Monetäre und nicht-monetäre Kosten und Nutzen der deutschen  
Wiedervereinigung - Rückblick und Ausblick nach sechs Jahren.  
August 1996
- Nr. 5/96      **MARGARETE HABERHAUER**  
Faktorsubstitution in Streitkräften: Überblick über empirische Studien  
und Anwendung auf die Bundeswehr.  
Oktober 1996
- Nr. 1/97      **HELMUT MANEVAL**  
Ein Beitrag zur Theorie militärischer Standorte (I).  
März 1997
- Nr. 2/97      **JÜRGEN SCHNELL**  
Die Reform von Streitkräften - Grundsätze und Methoden  
Dezember 1997